

# Coordinación e Interacción en los Comités de Empresa Europeos



With the financial support of  
the European Union





# Coordinación e Interacción en los Comités de Empresa Europeos

AGOSTO 2022

## **Eckhard Voss**

Asesor senior y miembro del consejo de administración de wmp consult  
[eckhard.voss@wilke-maack.de](mailto:eckhard.voss@wilke-maack.de)

## **Fabrice Warneck**

Director de Syndex Europa e Internacional  
[f.warneck@indewo.eu](mailto:f.warneck@indewo.eu)

## **Sarah-Schulze Marmeling**

Consultora e investigadora en wmp consult  
[Sarah-schulze-marmeling@wilke-maack.de](mailto:Sarah-schulze-marmeling@wilke-maack.de)

## **Niklas Franke**

Coordinador de proyectos en la CES  
[nfranke@etuc.org](mailto:nfranke@etuc.org)

## **Stefan Gran**

Asesor Principal sobre Participación de los Trabajadores  
[sgran@etuc.org](mailto:sgran@etuc.org)

# ÍNDICE

	<b>PRÓLOGO</b>	6
<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
	1.1 Antecedentes, contexto político y objetivos de la investigación	8
	1.2 Metodología y estudios de casos	9
<b>2</b>	<b>INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL: PROBLEMAS BIEN CONOCIDOS Y POSIBLES SOLUCIONES</b>	11
	2.1 Ventajas y valor de los Comités de Empresa Europeos	12
	2.2 Interacción e interrelaciones entre distintos niveles de voces de los trabajadores como reto importante para los CEE	13
<b>3</b>	<b>¿DE RELACIONES LABORALES DIVERSAS Y DIÁLOGO SOCIAL A UN ESPEJO ROTO?</b>	16
	3.1 Calidad y eficiencia del diálogo social en las empresas transnacionales	16
	3.2 Los cambios legales en el diálogo social a nivel nacional y europeo también influyen	17
	3.3 El papel de los sindicatos en los CEE: claro valor añadido, pero sin mandato claro	18
	3.4 La participación a nivel del consejo de administración marca la diferencia... bajo ciertas condiciones	19
	3.5 Expertos jurídicos y económicos refuerzan la posición de los miembros del CEE	20
	3.6 Retos actuales y futuros retos adicionales	20
<b>4</b>	<b>INTERACCIÓN Y COORDINACIÓN</b>	22
	4.1 Confirmación de hechos bien conocidos en relación con los procesos de arriba abajo y de abajo arriba de los flujos de comunicación e información y la articulación de intereses	22
	4.2 El papel creciente del Comité restringido: ¿democracia versus eficiencia?	23
	4.3 Virtual: impacto y efectos duraderos de la pandemia de COVID	24
	4.4 Papel de la coordinación por los sindicatos sectoriales a nivel europeo y nacional en relación con los CEE	24
	4.5 Vinculación de los CEE, la política sindical sectorial europea y el diálogo social sectorial a nivel de la UE	25

<b>5</b>	<b>REESTRUCTURACIÓN TRANSNACIONAL: DE PROCEDIMIENTOS FORMALIZADOS A INFLUENCIA REAL</b>	<b>26</b>
5.1	La reestructuración transnacional ya no es un caso excepcional, sino una realidad cotidiana: implicaciones para la información y la consulta, así como para la coordinación	26
5.2	Calidad y eficacia de los arreglos y procedimientos de información y consulta a nivel europeo, nacional y empresarial	27
5.3	Participación y papel de los sindicatos nacionales	28
5.4	Participación de las federaciones sindicales nacionales y europeas	29
5.5	Prácticas críticas	
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>31</b>
6.1	Por qué la coordinación y la interacción son esenciales	31
6.2	Cambio legal: adaptar la Directiva CEE a las necesidades actuales y emergentes	32
6.3	Recomendaciones sobre otras medidas	33

# PRÓLOGO



*La importancia de la democracia en el trabajo es especialmente evidente en el caso de los Comités de Empresa Europeos (CEE). En tiempos en que las multinacionales toman sus decisiones en la sede central, a cientos de kilómetros de la sucursal, es importante que los trabajadores también puedan hacer valer sus derechos en el lugar de trabajo. Desgraciadamente, ésta es la excepción.*

*Con demasiada frecuencia, la dirección aprovecha las lagunas de la legislación para debilitar al CEE: ignorando las obligaciones de información y consulta, limitando la libertad de los CEE para comunicarse con el nivel local, restringiendo el acceso a las sedes de las multinacionales, aplicando disposiciones abusivas en materia de confidencialidad, por citar sólo algunos ejemplos.*

*Mientras se imprime este estudio, el Parlamento Europeo trabaja en un informe de iniciativa que pide revisar la Directiva sobre los CEE y colmar algunas de estas lagunas. Lo especial del informe esta vez: Si se aprueba en el pleno, la Comisión Europea está obligada a reaccionar. Se trata de una oportunidad para reforzar los CEE que la CES viene reclamando desde hace tiempo.*

*Mientras que las instituciones de la UE tienen que cerrar estas lagunas a largo plazo, los CEE tienen que invertir en otras soluciones para reforzar su capacidad a corto plazo. La comunicación y la coordinación entre el CEE y los representantes de los trabajadores de las multinacionales es clave en este sentido. Ya sea con el sindicato local y los representantes de los trabajadores en la rama nacional, los representantes a nivel del consejo de administración o la Federación Sindical Europea, la red de portavoces de los trabajadores debe incluir a los miembros del CEE y facilitar el intercambio y el apoyo. Esto es crucial para influir en las decisiones de la dirección.*

*Las estadísticas siguen mostrando que la conectividad y los lazos entre los miembros de los CEE y sus compañeros representantes aún pueden reforzarse. Por ello, la CES ha encargado este estudio para difundir los conocimientos y las mejores prácticas de los miembros de los CEE a la hora de coordinarse con otras instituciones de representación laboral. La CES seguirá contribuyendo al desarrollo de la capacidad interna de los CEE al tiempo que mantiene la presión sobre las instituciones europeas para mejorar la legislación.*

**Isabelle Schömann**

Secretaria Confederal de la CES



# INTRODUCCIÓN

1

## 1.1 Antecedentes, contexto político y objetivos de la investigación

Como afirma la CES, “Más democracia en el trabajo” forma parte de un enfoque más amplio para una Europa más social. Consagrado en los tratados de la UE y en la Carta Social Europea del Consejo de Europa, implica derechos de información y consulta más sólidos, así como la participación de los trabajadores a nivel del consejo de administración.

Sin embargo, el impacto profundo y serio de la pandemia de la COVID y la actual superposición de distintas tendencias y transiciones en nuestro mercado laboral (digitalización, descarbonización e implementación del Nuevo Pacto Verde, así como la reestructuración relacionada con la COVID en muchos sectores) han ilustrado de nuevo las importantes lagunas y deficiencias de la democracia en el trabajo. Las deficiencias estructurales se han puesto de relieve, por ejemplo, en el informe sobre el estado del diálogo social elaborado por el asesor especial del Comisario de la UE Nicolas Schmit<sup>1</sup> o, con respecto a la información y la consulta transnacionales, en los resultados de una amplia y exhaustiva encuesta realizada entre más de 1.500 delegados de cerca de 400 CEE.<sup>2</sup> Además, en relación con las disparidades existentes entre los Estados miembros de la UE en cuanto a la calidad del diálogo social y la democracia en el trabajo, un estudio comparativo de cinco países para el Comité Económico y Social Europeo ha demostrado la gran necesidad de reforzar la democracia en el trabajo para evitar nuevos desequilibrios entre los países. También deben reforzarse la resiliencia y las dimensiones sociales de las transiciones y los cambios.<sup>3</sup>

Además de las debilidades y deficiencias estructurales de la Directiva refundida sobre los CEE, también deben mejorarse la información transnacional y la consulta y participación de los trabajadores: se ha intensificado la reforma legislativa en el área de la reestructuración y la movilidad transnacionales de las empresas (paquete de legislación sobre sociedades) sin establecer disposiciones sólidas para proteger los derechos de los trabajadores, así como para evitar abusos y fraudes.

La investigación realizada también debe incorporarse a la convocatoria de iniciativas legislativas para garantizar que la participación de los trabajadores se ajuste a la reestructuración y al cambio transnacionales acelerados, facilitados por el marco jurídico de la UE en materia de empresas.

### Los principales objetivos del proyecto de investigación fueron:

- ▶ presentar cómo se combinan entre sí los distintos derechos e intercambios de información, consulta y participación;
- ▶ estudiar si los trabajadores y sus representantes son capaces de utilizar eficazmente estos distintos instrumentos para obtener información con antelación e influir en las decisiones de las empresas;

<sup>1</sup> Informe sobre el fortalecimiento del diálogo social de la UE. Por Andrea Nahles, asesora especial sobre Diálogo Social de Nicolas Schmit, Comisario de Empleo y Derechos Sociales, Bruselas, febrero de 2021.

<sup>2</sup> De Spiegelaere S. y Jagodziński R. 2019: *¿Nos oye alguien? Descripción general de la encuesta de 2018 a representantes del CEE y CE-SE, Bruselas, ETUI.*

<sup>3</sup> Voss, E. y Pulignano, V. 2020: *An EU legal framework on safeguarding and strengthening workers' information, consultation and participation. Estudio para el Comité Económico y Social Europeo, Bruselas.*

- ▶ poner de relieve las deficiencias y los desafíos de los actuales marcos y ámbitos jurídicos que deberían modificarse y mejorarse, así como identificar las mejores prácticas y las buenas interacciones entre los distintos niveles y los distintos instrumentos de participación de los trabajadores.

Así pues, a base de la investigación cualitativa, el estudio debería proporcionar una mejor comprensión de la combinación de los diferentes instrumentos de información, consulta y participación de los trabajadores (marco conceptual), explorar las prácticas actuales en términos de buenas prácticas, así como las deficiencias y carencias, y ofrecer sugerencias para mejorar el marco jurídico actual.

## 1.2 Metodología y estudios de casos

De acuerdo con los objetivos del estudio de investigación de evaluar la colaboración y coordinación de los diferentes niveles de participación de los trabajadores, el enfoque analítico y la metodología consistieron en la investigación documental, pero fundamentalmente en la elaboración de estudios de casos de prácticas y experiencias de CEE individuales.

Los estudios de casos reflejan las distintas condiciones de los marcos contextuales nacionales (diferentes modelos de información, consulta y participación de los trabajadores a nivel del consejo de administración, distintas áreas geográficas en la UE), así como las condiciones específicas de la empresa para el diálogo social. También se seleccionaron estudios de casos de diferentes sectores.

Se seleccionó una muestra de diferentes CEE que cumplieran los criterios de investigación arriba mencionados, en estrecha colaboración con las Federaciones Sindicales Europeas a nivel sectorial (FETCM, EFFAT, EPSU, ETF, industriAll Europe y UNI Europa). Sobre la base de una larga lista de 25 casos elaborada por el equipo de wmp-Syndex, se organizaron reuniones virtuales con cada una de las FSE y se consolidó la lista, lo que dio lugar a 20 empresas transnacionales con un CEE que cumplieran los criterios de selección.

Cabe señalar asimismo que una serie de casos se suprimieron de las listas iniciales por diversos motivos, entre los que figuran, en particular, los complicados casos de reestructuración y procesos de consulta en curso, así como la excesiva carga de trabajo de los miembros sénior del CEE.

**La muestra de 20 casos acordada con las FSE consistió en casos considerados relevantes a efectos de la investigación, dado que reflejan:**

- ▶ una amplia variedad de condiciones marco relacionadas con el sector;
- ▶ diferentes países de sede central, culturas corporativas, tradiciones de diálogo social y relaciones laborales, también en términos de participación de los trabajadores a nivel del consejo de administración;
- ▶ diferentes CEE en términos de tamaño, heterogeneidad y contenido/disposiciones de los acuerdos;
- ▶ diferentes experiencias y tipos de reestructuración y reorganización, desde cierres hasta fusiones transnacionales;
- ▶ diferentes experiencias positivas y negativas desde la perspectiva de los miembros sénior del CEE y de las Federaciones Sindicales Europeas;
- ▶ diferentes experiencias en términos de presencia e implicación sindical, así como coordinación a nivel transnacional y nacional.

Aunque las FSE facilitaron enormemente el trabajo de campo aportando contactos con los respectivos coordinadores de los CEE, en muchos casos resultó bastante difícil llevar a cabo entrevistas con secretarías de los CEE y personal sénior. En cada caso, se había previsto una entrevista con el presidente/la secretaria del CEE en el país de la sede central y con un delegado sénior en un país adicional (seleccionado de común acuerdo con el presidente del CEE y/o el coordinador sindical). Además, se realizaron entrevistas con los coordinadores sindicales del CEE. En total, se realizaron 36 entrevistas entre el comienzo y el final del verano/otoño de 2022.

En la mayoría de los casos, estas dificultades se debieron a cargas de trabajo excesivas como consecuencia de las actuales medidas de reorganización y reestructuración. También se incluyeron en la muestra 2-3 casos de CEE para los que las Federaciones Sindicales Europeas no proporcionaron ningún dato ni contacto, es decir, casos que parecen no estar coordinados (al menos no a nivel europeo).<sup>4</sup>

La siguiente tabla ofrece una visión general de la muestra final de los 14 estudios de caso, que abarcan 15 empresas<sup>5</sup> que se implementaron en el contexto de la investigación.

**Tabla 1** Resumen de la muestra de casos de CEE

Empresa	Sector	CEE	SEDE	Año de establ. CEE	Último cambio/renegociación
<b>Alstom</b>	Metal/Trenes	Foro Europeo de Trabajadores	Francia	1996	2015
<b>Antalis</b>	Servicios/Comercio	CEE de Antalis	Francia	1996	2021
<b>Arctic Paper</b>	Productos químicos/Papel	CEE de Arctic Paper	Polonia	2011	2018
<b>Asahi Breweries Europe</b>	Alimentación/Cervecería	CEE de Asahi Breweries Europe Group (ABEG)	Japón/R.U.	2006	2018
<b>Grupo Compass</b>	Alimentación/Catering y limpieza	CEE del Grupo Compass	R.U./Alemania	1996	2015
<b>General Electric</b>	Metal/Energía	CEE de General Electric	EE.UU./R.U.	1998	2018
<b>Grupo Generali</b>	Servicios/Finanzas	CEE del Grupo Generali	Italia	1997	2012
<b>Grupo FNAC</b>	Servicios/Comercio	CEE del Grupo FNAC	Francia	2016	2021
<b>H&amp;M</b>	Comercio minorista y ropa	CEE de H&M	Suecia	1997	2007
<b>Grupo Korian</b>	Servicios/Atención	CEE del Grupo Korian	Francia	2019	2019
<b>Grupo ÖBB</b>	Transporte/Ferrocarriles	Comité de Empresa Europeo del Grupo ÖBB	Austria	2011	2019
<b>Philipp Morris International</b>	Alimentación/Tabaco	Consejo Europeo para los Trabajadores de Philip Morris	EE.UU./Suiza	1996	2016
<b>Stellantis</b>	Metal/Automoción	---	Francia	En curso	---
<b>Uniper &amp; Fortum</b>	Energía	Comité de Empresa de Uniper SE	Alemania	2009	2016
		---	---	---	---
		Consejo Europeo de Fortum	Finlandia	Francia	2019

\* La información sobre la fecha del acuerdo inicial del CEE y el tamaño de la plantilla se obtuvo de la base de datos del CEE del ETUI (Instituto Sindical Europeo) y de la secretaría del CEE.

<sup>4</sup> Esta experiencia de prácticas de CEE sin coordinación a nivel de la UE se refleja en un estudio de caso en la muestra.

<sup>5</sup> Uno de los estudios de casos abarca en realidad a dos empresas con la perspectiva de fusionar los CEE/los comités de empresa de SE en el momento de redactar este informe.

# INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL: PROBLEMAS BIEN CONOCIDOS Y POSIBLES SOLUCIONES

## 2

La investigación llevada a cabo por wmp y Syndex aborda una laguna en investigaciones anteriores, centrándose en la cuestión de cómo los diferentes niveles de implicación de los trabajadores y los diferentes instrumentos de información, consulta, negociación y participación funcionan conjuntamente entre sí.

Hasta la fecha, la mayoría de los estudios científicos disponibles se han centrado únicamente en el funcionamiento de los CEE o en los derechos y procesos nacionales de I+C, o en la representación a nivel del consejo de administración, sin ofrecer un análisis más profundo de los diferentes derechos y niveles, y de su relación desde una perspectiva más cualitativa.<sup>6</sup>

Las casi tres décadas de experiencia en materia de información y consulta transnacional en los Comités de Empresa Europeos adquiridas desde su creación en 1994 han permitido elaborar una amplia bibliografía sobre el tema. La investigación muestra que los CEE se han movido en direcciones muy diversas.

Una amplia encuesta representativa de más de 1.600 representantes de 365 CEE y Comités de Empresa de SE realizada por el ETUI en 2019 reveló que, incluso en lo que respecta a los cierres y recortes de plantilla en un contexto transnacional, solo en torno a la mitad de todos los miembros del CEE consideraba que hubo información y consultas significativas. En todos los demás temas de reestructuración transnacional, menos de la mitad de los encuestados consideró útil la consulta. Por ejemplo, solo el 27 % consideró que la consulta sobre externalización y subcontratación resultó útil.<sup>7</sup>

Por otra parte, tal y como ilustra un gran número de instrumentos conjuntos (declaraciones, directrices, códigos de conducta, etc.), existen CEE que han ido más allá de la mera información y consulta adoptando prácticas que podrían describirse como «asociaciones sociales» o «gestión» transnacionales.

Esta amplia variedad de prácticas de los CEE también refleja el marco jurídico bastante laxo, así como el hecho de que cada CEE se basa en un acuerdo específico de la empresa y en una solución negociada de funcionamiento y participación. Por lo tanto, cada CEE tiene su propia historia que contar, y sus fortalezas y debilidades específicas o, en palabras de la investigación, un «CEE no es monolítico, sino que comprende una amplia gama de formas y tipos que reflejan los diferentes caminos de desarrollo»<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Aunque, desde el punto de vista tanto de la dirección como del personal y la gestión de los RR. HH., investigaciones recientes de los autores han abordado la cuestión de los vínculos entre el nivel transnacional y nacional/lugar de trabajo de los diálogos sociales en las empresas transnacionales. Véase: Voss, Eckhard, junto con Broughton, Andrea y Rodríguez Contreras, Ricardo 2020: *Multi-level forms of social dialogue and HR practices in multinational companies*. Eurofound, Dublín. Voss, Eckhard, junto con Broughton, Andrea, Pulignano, Valeria y Franca, Valentina 2020: *Case studies on social dialogue and HR practices in four European global companies, documento de trabajo de Eurofound*. Voss, Eckhard; Broughton, Andrea; Pulignano, Valeria; Franca, Valentina; Rodríguez Contreras, Ricardo 2018: *Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue*. Eurofound, Dublín.

<sup>7</sup> De Spiegelaere, S. y Jagodziński, R. 2020: *¿Nos oye alguien? Descripción general de la encuesta de 2018 a representantes de CEE y CE-SE, Bruselas, ETUI*. [https://www.etui.org/sites/default/files/2020-06/02%20ETUI%20Survey%20ES\\_0.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/2020-06/02%20ETUI%20Survey%20ES_0.pdf)

<sup>8</sup> Pulignano, V./Turk, J. (2016): *European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue*. Working paper Centre for Sociological Research (CeSO) Employment (industrial) Relations and Labour Markets 2016-1, Lovaina, KU Leuven, p. 99. Sobre los CEE y las prácticas de información y consulta en empresas multinacionales, véase también el reciente estudio de Eurofound: Voss, Eckhard, junto con Broughton, Andrea y Rodríguez Contreras, Ricardo 2020: *Multi-level forms of social dialogue and HR practices in multinational companies*. Eurofound, Dublín. <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2020/social-dialogue-and-hr-practices-in-european-global-companies>

## 2.1 Ventajas y valor de los Comités de Empresa Europeos

Los CEE son una característica única de las relaciones laborales transnacionales que no existe en otras partes del mundo. Desde la perspectiva de los trabajadores, permiten a los representantes de los trabajadores obtener información transnacional legítima y tener la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones mediante la consulta<sup>9</sup>. Teniendo en cuenta la escala transnacional de la reestructuración, los procesos de información y consulta puramente locales no bastan para garantizar que los trabajadores tengan pleno acceso a la información sobre la propia decisión y sus implicaciones. Además, cuando es probable que el impacto de una medida se produzca simultáneamente en diferentes países, los procesos de información y consulta locales aislados no permiten a los representantes de los trabajadores coordinar sus posiciones y acciones con respecto a estas reestructuraciones. Por ese motivo, los CEE se diseñaron para abordar precisamente este problema de incoherencias entre la toma de decisiones de las empresas y los derechos de los trabajadores a la información y la consulta. Efectivamente, la reestructuración transnacional es una de las competencias fundamentales del CEE y del Comité de Empresa de las SE. En términos de reestructuración en particular, el valor añadido de los CEE no debe compararse con los derechos de codeterminación que existen, por ejemplo, en las grandes empresas alemanas. En lugar de sustituir los derechos de los trabajadores nacionales, el valor añadido de los CEE se demuestra en el ámbito transnacional, en el que los CEE han llenado un vacío dado que, antes de su creación, no existía ningún derecho legal a representar a los trabajadores a nivel transnacional y no existía ninguna obligación para la dirección transnacional de implicar a los trabajadores en el proceso de información y toma de decisiones.<sup>10</sup> No obstante, incluso en ausencia de derechos de codeterminación vinculantes, se pueden encontrar ejemplos de prácticas de facto que ilustran el potencial de los CEE para influir en las decisiones corporativas en las empresas transnacionales.

Considerando el posible valor añadido desde la perspectiva de los trabajadores, **la transformación del organismo de utilizarse principalmente como herramienta de información y consulta, así como para coordinar los flujos de información europeos y nacionales en un organismo centrado en las prácticas, incluso yendo más allá de las disposiciones de la Directiva sobre CEE, se está intensificando**, como ilustran tanto las entrevistas con los coordinadores sindicales de CEE como las entrevistas con los representantes de la dirección<sup>11</sup>. Los CEE han logrado influir en decisiones previstas en materia de reestructuración, de tal manera que un menor número de trabajadores se ha visto afectado negativamente. Además, las operaciones de reestructuración han ido acompañadas de planes sociales europeos y medidas adicionales. En los países donde los representantes de los trabajadores y los sindicatos se encuentran en una posición más débil, los CEE pueden ejercer un efecto positivo o de apoyo en las prácticas e influencias de una empresa. Los CEE pueden desempeñar un papel activo en las operaciones de reestructuración de empresas transnacionales de una manera que complementa y articula los intereses de los trabajadores a escala tanto local como nacional. Desde la perspectiva de los trabajadores, un CEE que participe en la reestructuración transnacional de manera puntual puede desempeñar varias funciones: puede ser decisivo para coordinar las respuestas de los trabajadores a la reestructuración y servir de catalizador para la creación de una estrategia o acción realmente europea. Se puede utilizar para obtener más información y ganar tiempo, algo que puede resultar útil a nivel local, donde podrían negociarse planes sociales. Además, el CEE puede recurrir a los expertos necesarios para ayudar a evaluar los planes de la empresa y proponer alternativas. Puede apoyar las estrategias locales ejerciendo influencia en la dirección a nivel europeo, y tiene un potencial unificador e identificativo para las plantillas de diferentes países.<sup>12</sup>

Desde la perspectiva de la dirección, los CEE también ofrecen un valor añadido específico. Según un estudio en el que se realizaron más de cincuenta entrevistas con directivos responsables de CEE, el 55 % de los entrevistados declaró que, desde la perspectiva de la dirección, los beneficios de los CEE superan sus costes, y el 70 % indicó estar de acuerdo al respecto de que los CEE sí añaden valor desde la perspectiva de la empresa<sup>13</sup>. Más concretamente, los entrevistados declararon que los CEE cumplían determinadas funciones para la empresa, especialmente como foro de intercambio informativo: permitían mejorar la comunicación de arriba abajo y de abajo arriba; se pueden utilizar como medio para promover la identidad corporativa de las empresas multinacionales, especialmente después de procesos de reestructuración; la dirección también puede utilizar el CEE como «mecanismo para facilitar el cambio», así como para ayudar a introducir iniciativas estratégicas transnacionales.<sup>14</sup>

<sup>9</sup> Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. Informe de política ETUI 7/2019.

<sup>10</sup> Las primeras estructuras transnacionales de representación de los trabajadores se remontan a la década de 1980. Incluso antes de la entrada en vigor de la Directiva sobre CEE, ya existían unos 430 CEE basados en acuerdos voluntarios, muchos de ellos en Francia. Véase: Hoffmann, J./ Hoffmann, R./ Kirton-Darling, J./Rampeltshammer, L. (eds., 2002): *The Europeanisation of industrial relations in a global perspective*, Eurofound, Dublín, p. 78.

<sup>11</sup> Waddington, J. et al. (2016): *Managers, BusinessEurope and the development of European Works Councils*, Bruselas. Documento de trabajo ETUI 2016.06.

<sup>12</sup> Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. Informe de política ETUI 7/2019.

<sup>13</sup> Pulignano, V./Turk, J. (2016): *European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue*. Working paper Centre for Sociological Research (CeSO) Employment (industrial) Relations and Labour Markets 2016-1, Lovaina, KU Leuven.

<sup>14</sup> Ibid.

## 2.2 Interacción e interrelaciones entre distintos niveles de voces de los trabajadores como reto importante para los CEE

A pesar de las ventajas que claramente ofrecen los CEE, la investigación realizada en los últimos años ha revelado algunos problemas que surgen regularmente durante la implementación práctica y el funcionamiento de los CEE.

Entre ellos se encuentran los problemas típicos asociados a las interacciones entre los niveles transnacionales y locales del diálogo social. Más concretamente, se refieren a la calidad de la articulación<sup>15</sup>, a la cuestión de las relaciones basadas en la confianza, y a la creación de una identidad colectiva y objetivos entre los diferentes niveles del diálogo social y los miembros de CEE de diferentes países<sup>16</sup>. Por ejemplo, el establecimiento de objetivos compartidos y el acuerdo sobre una comprensión compartida del concepto de transnacionalidad parecen ser problemas que se producen regularmente a nivel práctico.<sup>17</sup>

En lo que respecta a la articulación entre los distintos niveles de representación de intereses, la Directiva refundida de 2009 exige que los nuevos acuerdos de los CEE incluyan disposiciones sobre la presentación de informes entre ellos, con el fin de vincular mejor el nivel europeo con el nacional o local, y mejorar la claridad sobre los derechos y obligaciones de notificación. Los análisis de los acuerdos actuales del CEE han demostrado que la mayoría de ellos recogen asesoramiento y apoyo de expertos<sup>18</sup> e incluyen disposiciones sobre diversos aspectos de la articulación.<sup>19</sup> Además, según la primera encuesta a gran escala de miembros del CEE realizada por el ETUI en 2010<sup>20</sup>, más del 90 % de los encuestados declararon que informaban regularmente a sus trabajadores locales. Sin embargo, muy pocos acuerdos han definido prácticas más concretas sobre el papel y la responsabilidad específicos de los diferentes niveles de participación de los trabajadores<sup>21</sup>. Por consiguiente, han surgido inseguridades sobre la forma adecuada de notificación y, desde la aplicación de la Directiva refundida, no se ha producido un aumento en las comunicaciones entre reuniones<sup>22</sup>.

Las dificultades para una información eficaz entre los distintos niveles se remontan a menudo a otro problema típico de los CEE: la falta general de tiempo, capacidades, y recursos financieros y organizativos necesarios para dirigir un CEE sin problemas. En este contexto, cabe señalar que la Directiva refundida solo reconoció la necesidad de recursos suficientes para la comisión negociadora (CN) y que el apoyo externo de los asesores sindicales es importante. Esta disposición no está relacionada con los CEE. Además, debido a esta deficiencia jurídica, la situación en la mayoría de los CEE se considera insatisfactoria: más de la mitad de los CEE solo celebran una reunión plenaria al año y no pueden invitar a expertos externos, realizar actividades de cualificación y formación de manera satisfactoria, o no tienen derecho a visitar plantas locales.

A pesar de las barreras conocidas a prácticas eficaces de los CEE, existen varios instrumentos y buenas prácticas que podrían aportar soluciones prácticas a los retos antes mencionados.

La investigación identifica dos actividades diferentes de los CEE: por un lado, la información y la consulta relacionadas con la actividad «habitual» y, por otro, la gestión de las reorganizaciones y otras formas de reestructuración.

<sup>15</sup> No existe una definición reconocida de articulación. En la sociología y en la investigación de relaciones laborales se ha explorado el concepto para analizar la capacidad de fijación de significado, interés e identidades (Laclau y Mouffe) y entender la coordinación organizativa dentro de las asociaciones (Crouch). Con vistas al sistema multinivel del diálogo social europeo, «la articulación se define como el establecimiento de interrelaciones cohesivas tanto verticalmente (entre niveles europeos, nacionales, sectoriales y empresariales) como horizontalmente (entre diferentes países y/o sectores y/o filiales de la misma multinacional)». (Voss, E.; Broughton, A. y Pulignano, V. (2018): Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue, Eurofound, Luxemburgo.

<sup>16</sup> Véase Pulignano, V. (2017): Articulation and the role of EWC: explaining the social effects within (and across) transnational workplaces, European Journal of Industrial Relations; Voss, E./ Broughton, A./ Pulignano, V./ Franca, V./Rodríguez Contreras, R. (2018): Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo; De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): ¿Nos oye alguien? Descripción general de la encuesta de 2018 a representantes de CEE y CE-SE, ETUI, Bruselas. Véase también: Peter Kerckhofs (2015): European Works Council development before, during and after the crisis. Eurofound, Luxemburgo.

<sup>17</sup> Véase Pulignano, V./Turk, J. (2016): European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue. Working paper Centre for Sociological Research (CeSO) Employment (industrial) Relations and Labour Markets 2016-1, Lovaina, KU Leuven; Comisión Europea (2018): Evaluación que acompaña al Informe sobre la aplicación por los Estados miembros de la Directiva 2009/38/CE relativa a la constitución de un Comité de Empresa Europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria (refundición), p. 45.

<sup>18</sup> De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2016): The right and duty of European Works Councils to report back to the workforce: broad uptake, little specificity. Informe de política ETUI 2/2016.

<sup>19</sup> De Spiegelaere, S. (2016): Too little, too late? Evaluating the European Works Councils Recast Directive, Report 138, Bruselas, ETUI.

<sup>20</sup> Waddington, J. (2010): European Works Councils and industrial relations: a transnational industrial relations institution in the making. Londres, Routledge.

<sup>21</sup> Jagodzinski, R. et al. (2015): Variations on a theme? The Implementation of the EWC Recast Directive. Bruselas, p. 60-62.

<sup>22</sup> De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): ¿Nos oye alguien? Descripción general de la encuesta de 2018 a representantes de CEE y CE-SE, ETUI, Bruselas.

Además, en muchos casos, los CEE y la dirección han desarrollado un diálogo social transnacional que va más allá de los requisitos legales de informar y consultar. Este diálogo, a menudo relacionado con temas de recursos humanos, puede estar formalizado mediante declaraciones, códigos de conducta o directrices conjuntos. Sin embargo, la formalización de este diálogo social no garantiza necesariamente la implementación de los objetivos identificados (p. ej., el impacto de la digitalización en el personal, la protección de datos, la política de igualdad, etc.), y tales documentos rara vez prevén procesos de implementación y de referencia.

Como se ha indicado anteriormente, el actual desequilibrio de poder hacia la dirección obstaculiza a menudo las acciones comunes. Unas intervenciones jurídicas más amplias y exhaustivas acompañadas por iniciativas adicionales podrían resolver este problema, al igual que un compromiso más serio de la Comisión Europea para aplicar de manera auténtica y plena la Directiva refundida en todos los Estados miembros de la UE<sup>23</sup>. Teniendo en cuenta que tres de cada cuatro miembros de CEE desean disponer de mecanismos de sanción y ejecución más eficaces, la existencia de normas jurídicas que anulen las decisiones adoptadas por la dirección sin consulta previa del CEE producirían cambios positivos, según muchos representantes de CEE y sindicatos. Con el fin de mejorar la calidad de la información y la consulta, las normas jurídicas también podrían definir la gama de temas sobre los que se debe informar a los miembros del CEE o la frecuencia con la que se deben celebrar las reuniones del CEE. Además, el marco jurídico también podría ampliar los recursos facilitados a los miembros del CEE para apoyar la ejecución de su labor<sup>24</sup>.

No obstante, los miembros del CEE no dependen completamente de la buena voluntad del empleador y del marco jurídico; hay muchos casos en los que el CEE puede emprender (es decir, con el apoyo de la Directiva CEE) acciones autónomas.

Como demuestra la experiencia, un factor clave que contribuye al funcionamiento del CEE ha sido una mayor profesionalización en la organización de consultas con la dirección, así como el refuerzo e institucionalización de las interrelaciones entre los niveles europeos y locales de representación de intereses y las actividades sindicales. Los representantes de los trabajadores especializados y formados, así como el arraigo del CEE en las estructuras más amplias de participación de los trabajadores a escala empresarial, también han demostrado ser factores importantes<sup>25</sup>.

Sin embargo, semejante cambio no se puede lograr únicamente mediante la documentación y difusión de información sobre buenas prácticas o un manual práctico, tal como propuso la Comisión Europea tras la evaluación de la Directiva refundida en 2018.<sup>26</sup>

Cuando existan vínculos con las estructuras de participación de los trabajadores a nivel de empresa y se utilicen activamente, el CEE tendrá un mejor acceso a información más actualizada y completa, un requisito previo para anticipar los procesos de cambio y reestructuración, y para participar en ellos. Por consiguiente, un intercambio mucho más regular de información e informes sistemáticos serían útiles, por ejemplo, estableciendo vínculos más estrechos entre el CEE y los representantes de los trabajadores a nivel del consejo de administración.<sup>27</sup>

La interrelación entre las actividades sindicales locales y europeas y el papel de las Federaciones Sindicales Europeas también es crucial para ayudar a los CEE a recibir los recursos, la pericia y la coordinación que necesitan, especialmente en el contexto de una reestructuración. El compromiso del movimiento sindical europeo puede ser fundamental para el futuro éxito de los CEE. Además, las organizaciones sindicales nacionales pueden desempeñar un papel importante en el fortalecimiento del funcionamiento de los CEE: no solo pueden informar a los representantes de los trabajadores sobre el valor añadido de los CEE y ayudarles con los procedimientos de esta-

---

<sup>23</sup> Comisión Europea (2018), *Informe sobre la aplicación por los Estados miembros de la Directiva 2009/38/CE relativa a la constitución de un Comité de Empresa Europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria (refundición)*.

<sup>24</sup> De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): *¿Nos oye alguien? Descripción general de la encuesta de 2018 a representantes de CEE y CE-SE, ETUI, Bruselas*.

<sup>25</sup> Rosenbohm, S. / Hertwig, M. (2017): *Employee interests in multinational companies: European Works Councils and the problem of articulation*, documento presentado en la 33ª Conferencia de EGOS, Copenhague.

<sup>26</sup> Comisión Europea (2018): *Informe sobre la aplicación por los Estados miembros de la Directiva 2009/38/CE relativa a la constitución de un Comité de Empresa Europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria (refundición)*.

<sup>27</sup> Según un estudio reciente, una mayor cooperación entre los CEE y los representantes de los trabajadores a nivel del consejo de administración requeriría (i) una legislación fuerte de representación de los trabajadores a nivel del consejo de administración (BLER), a nivel nacional y de la Unión Europea (UE); (ii) formación especializada y recursos para crear redes de comunicación, con el compromiso de los sindicatos; y (iii) disposiciones que garanticen la estabilidad. Véase: Lafuente, S.; De Spiegelaere y Jagodzinski, R. (2022): *Friends in high places Relations between European works councils and board-level employee representatives*, informe de política ETUI 2022.02.

blecimiento<sup>28</sup>, sino que los CEE con un coordinador sindical presente simplemente funcionan mejor: tienen una mejor organización interna, se reúnen con más frecuencia, reciben más formación, se comunican más y muestran mayores niveles de confianza entre los representantes de los distintos países.<sup>29</sup>

Al consolidar tales buenas prácticas, la Directiva debería incluir disposiciones sobre el papel de los diferentes actores, incluidas las Federaciones Sindicales Europeas, los sindicatos y los comités de empresa. Además, deben reforzarse otras estructuras de representación local de los trabajadores<sup>30</sup>. Sin embargo, la Comisión Europea no ha abordado suficientemente esta necesidad en su evaluación de la Directiva refundida.<sup>31</sup>

Recientemente, el Parlamento Europeo ha presentado varias iniciativas para reforzar la democracia en el trabajo, algunas de las cuales se reflejan en el informe Bischoff y en el proyecto de informe Radtke.<sup>32</sup> Tales iniciativas:

- ▶ piden una nueva directiva marco sobre información, consulta y participación de los trabajadores «*de empresas europeas, y para las empresas que utilizan los instrumentos de movilidad empresarial de la Unión, a fin de establecer unas normas mínimas en cuestiones como la anticipación del cambio, incluidas las medidas referentes al cambio climático, la transformación digital y la reestructuración, en particular a nivel de empresa*».
- ▶ requieren la aclaración o mejora de términos jurídicos clave como «transnacionalidad» y «confidencialidad»,
- ▶ instan a mejorar los derechos de los trabajadores mediante la provisión de una reunión anual adicional como requisito mínimo,
- ▶ apoyan una revisión de la Directiva con el fin de lograr resultados más significativos de litigios, como la «suspensión temporal» de planes/decisiones de la dirección y sanciones económicas más elevadas.

Tal y como se ha demostrado en este capítulo, los avances legislativos relacionados con los CEE deberían reforzarse para aprovechar todas las oportunidades que ofrece la democracia en el trabajo. Mediante el análisis de los estudios de casos, el siguiente capítulo sirve para ilustrar la heterogeneidad de las prácticas que pueden plantear dudas con respecto al principio fundamental de la eficacia de la ley.

<sup>28</sup> Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. Informe de política ETUI 7/2019.

<sup>29</sup> De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): *¿Nos oye alguien? Descripción general de la encuesta de 2018 a representantes de CEE y CE-SE*, Bruselas, ETUI. ETUI, Bruselas.

<sup>30</sup> Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. Informe de política ETUI 7/2019.

<sup>31</sup> Comisión Europea (2018): *Informe sobre la aplicación por los Estados miembros de la Directiva 2009/38/CE relativa a la constitución de un Comité de Empresa Europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria (refundición)*.

<sup>32</sup> Proyecto de informe con recomendaciones a la Comisión sobre la revisión de la Directiva sobre el Comité de Empresa Europeo (2019/2183(INL), 12.05.2022 [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/EMPL-PR-730043\\_ES.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/EMPL-PR-730043_ES.pdf) Informe sobre la democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores y revisión de la Directiva sobre el comité de empresa europeo (2021/2005(INI)), [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0331\\_ES.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0331_ES.html)

# ¿DE RELACIONES LABORALES DIVERSAS Y DIÁLOGO SOCIAL A UN ESPEJO ROTO?

3

## 3.1 Calidad y eficiencia del diálogo social en las empresas transnacionales

La investigación muestra que, en términos de calidad y eficiencia del diálogo social, existen diferencias significativas entre las empresas transnacionales analizadas. Se identificaron varios factores que contribuyen a la calidad y la eficiencia, según las partes interesadas del CEE.

### Principales resultados:

- ▶ Los 14 estudios de casos y las 15 empresas que se analizaron reflejan una profunda heterogeneidad de las prácticas de los CEE desde una perspectiva de calidad y eficiencia en lo que atañe al impacto real en las condiciones de trabajo, los RR. HH. corporativos y las políticas laborales;
- ▶ Por una parte, hemos identificado prácticas que siguen caracterizándose por un órgano de CEE meramente simbólico en el que la dirección ofrece sobre todo información y no se realizan verdaderas consultas;
- ▶ Por otra parte, existen prácticas en las que el CEE se ha convertido en un nivel europeo de representación de intereses reconocido como un socio serio de la dirección central. En tales casos, esto ha dado lugar a efectos concretos y medibles en la reestructuración y la gestión del cambio, y el CEE se ha convertido en un importante agente del diálogo social en toda la empresa;
- ▶ Las buenas prácticas recogidas en el estudio a menudo se derivan de conflictos con la dirección central sobre cuestiones como la renegociación de un acuerdo obsoleto y débil (p. ej., Compass, Philip Morris, H&M, etc.).

### Los factores que contribuyen a la calidad y la eficiencia son:

- ▶ Un valor añadido claro para los trabajadores (representantes a nivel de empresa y sindicatos sectoriales) como resultado del uso del CEE;
- ▶ Presión sobre la dirección (incluidas acciones legales y otras);
- ▶ Fuertes vínculos e integración del CEE con las bases nacionales de las estructuras sindicales sectoriales y empresariales, los comités de empresa y/o los comités de trabajadores;
- ▶ Una buena relación y un enfoque proactivo del CEE con respecto al sindicalismo a escala europea (comunicación, solicitud de apoyo/asesoramiento, interés en aprender de las buenas prácticas, etc.);
- ▶ Participación del comité de empresa sindical senior y otros líderes de los trabajadores (p. ej., miembros del consejo de supervisión) en el CEE;
- ▶ Esto último también es un requisito previo para animar a la dirección central a escuchar y comprometerse más activa y seriamente.

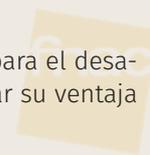
## Creación de grupos de trabajo/comités



El valor añadido de los grupos de trabajo incluye: obtener una mejor comprensión de las necesidades reales, la posibilidad de implicar a los trabajadores de nivel nacional en la práctica de los CEE, la tendencia a celebrar reuniones más frecuentes, y tener un impacto positivo en la colaboración y el intercambio transfronterizos.

Korian: el Comité cuenta con dos grupos de trabajo permanentes, uno para la salud y la seguridad y otro para cuestiones sociales (empleo, movilidad, formación, igualdad, etc.).

FNAC Darty: el CEE tiene la opción de organizar grupos de trabajo, incluido uno creado para el desarrollo sostenible, un tema clave relacionado con el objetivo de la empresa de desarrollar su ventaja competitiva en este ámbito.



### Otros ejemplos son Korian, ÖBB, General Electric o Philip Morris International.

- ▶ H&M: la división en subregiones de Europa es un punto de partida para el desarrollo de nuevas estructuras de coordinación interna en el CEE;
- ▶ Según el acuerdo del CEE, «*los costes de las actividades preparatorias nacionales en relación con las reuniones del CEE se establecerán de conformidad con las leyes y acuerdos nacionales*» (capítulo 7 del acuerdo). Es poco probable que las leyes o los acuerdos nacionales contemplen estos costes de preparación de las reuniones, pero este artículo es a) una invitación a organizar actividades preparatorias (reuniones, comunicaciones, etc.) y b) una forma de que los representantes sindicales o representantes de los trabajadores locales reclamen acceso a los trabajadores y a sus lugares de trabajo en el marco del mandato de afiliación al CEE;
- ▶ Efectivamente, en algunos países se necesitan más créditos de tiempo para cumplir el mandato. Si la (re) negociación sobre el acuerdo de CEE se atasca con la dirección, el nivel nacional podría ser una alternativa para reforzar la posición del grupo de trabajadores, siempre que estas iniciativas vuelvan a estar bien coordinadas con la ayuda de la FSE y sus organizaciones afiliadas.

## 3.2 Los cambios legales en el diálogo social a nivel nacional y europeo también influyen

Una serie de casos ilustran que los cambios legales repercuten en la calidad del diálogo social y en el funcionamiento del CEE. Esto no solo se refiere a los cambios legales en respuesta a la Directiva refundida de los CEE, sino también a otras leyes como la que regula las obligaciones de diligencia debida de los empleadores.

### Impacto positivo de la legislación nacional en el deber de vigilancia de las empresas



Korian: el acuerdo hace referencia a la ley francesa sobre el deber de vigilancia de 2017, que permite prever que el CEE podría participar en la elaboración de planes de vigilancia (diligencia debida) para la prevención de riesgos relacionados con las actividades del Grupo Korian y sus socios comerciales establecidos.

KORIAN

### Otros ejemplos:

- ▶ La Directiva refundida de 2009 ha dado lugar a mejores acuerdos. En algunos casos, las renegociaciones solo fueron posibles después de que el CEE rescindiera el antiguo acuerdo (Compass);
- ▶ Una creciente necesidad de estar bien informados sobre lo que ocurre a nivel de la UE en términos de iniciativas y cambios legales (energía y clima, políticas de transporte, control de fusiones, políticas sociales y de empleo, diligencia debida, etc.);
- ▶ Brexit: en la mayoría de los casos en que esto es relevante, el CEE también se aplica a (posibles) antiguos países de la UE y mantiene a sus delegados implicados (Antalis, Korian, Compass, etc.).

### Cambio legal que plantea nuevos retos: ejemplos de Francia y España



Los representantes sindicales y de los trabajadores están bajo presión: las ordenanzas de Macron de 2017<sup>33</sup> han contribuido a una reducción considerable del número de representantes y de horas de delegación para los órganos de representación del personal. Así, en el caso de Korian, los representantes de los trabajadores elegidos en Francia representan a 400 establecimientos a través de solo 10 órganos representativos. De hecho, la ley prevé la acumulación de mandatos, lo que supone una carga excesiva para cada representante, sobre todo tomando en cuenta la diversidad de temas que deben tratar. También significa que pierden mucha proximidad al terreno y, por tanto, a los problemas de los trabajadores.

Esto es similar en España, donde parece imposible visitar o incluso contactar con la mayoría de los lugares de trabajo antes de participar en el CEE. Los entrevistados expresaron su deseo de disponer de más horas de delegación para ejercer su mandato, no solo a nivel nacional sino también como miembro del CEE.

Tortum KORIAN

### Experiencias positivas y negativas de adaptación y mejora del acuerdo del CEE y su adaptación a la Directiva refundida 2009/38/CE:

- ▶ H&M: el CEE quiere renegociar su acuerdo para adecuarlo a la Directiva 2009/38/CE; el acuerdo es muy breve y no muy descriptivo. No prevé la consulta de los miembros del CEE, pero prevé un foro de «información, intercambio y debate». Debido a que la dirección utilizó técnicas de retraso durante la renegociación, el CEE decidió rescindir el acuerdo en 2022.

## 3.3 El papel de los sindicatos en los CEE: claro valor añadido, pero sin mandato claro

Los entrevistados destacaron la necesidad y/o el valor añadido de mantener una estrecha relación con los coordinadores de la FSE y expertos del CEE de los sindicatos europeos.

Esto confirma las conclusiones existentes en relación con el valor añadido de la coordinación europea y la prestación de apoyo: los CEE funcionan mejor si hay un coordinador sindical presente: tienen una mejor organización interna, se reúnen con más frecuencia, reciben más formación, se comunican más y muestran mayores niveles de confianza entre los representantes de diferentes países.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Las 5 ordenanzas fueron adoptadas por el Gobierno el 2/09/2017 y revisan el código del trabajo francés en los siguientes puntos: negociación colectiva, prevención de riesgos en el lugar de trabajo, órganos de representación de los trabajadores, despidos individuales y colectivos, redistribución de la plantilla.

<sup>34</sup> De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): *¿Nos oye alguien? Descripción general de la encuesta de 2018 a representantes de CEE y CE-SE, ETUI, Bruselas.*

Sin embargo, el contexto jurídico actual de los CEE solo prevé la participación de las Federaciones Sindicales Europeas en el contexto de una CN, así como las negociaciones y renegociaciones de un CEE.<sup>35</sup> No obstante, el valor añadido va más allá de la creación o renegociación de un CEE: también es esencial para la formación, el acceso al asesoramiento jurídico y al asesoramiento en situaciones de reestructuración y, tal vez lo más importante, la mejora de la confianza y la comprensión mutuas dentro del CEE.

#### Ejemplos:

- ▶ Antalis: la formación sobre CEE impartida por Uni Europa tiene un impacto fundamental en la capacidad de los representantes de los trabajadores para trabajar juntos;
- ▶ Uniper: estrecha colaboración con industriAll Europe y la FSESP en el contexto de la negociación del acuerdo sobre el Comité de Empresa de las SE;
- ▶ Stellantis: industriAll Europe desempeña un papel importante en la coordinación y moderación de la participación de los sindicatos nacionales en la fusión de tres grandes empresas automovilísticas. Los sindicatos nacionales también desempeñan un papel importante en la difusión y el intercambio de información entre los distintos niveles de representación a escala nacional (es decir, entre el comité de empresa central nacional y otros organismos nacionales).

## 3.4 La participación a nivel del consejo de administración marca la diferencia... bajo ciertas condiciones

Bajo ciertas condiciones, una estrecha relación entre los CEE y los representantes de los trabajadores en los consejos de administración repercute positivamente en el diálogo social transnacional a nivel de la empresa, la confianza y el respeto mutuos y la integración de las distintas filiales nacionales.

### Valor añadido de una estrecha relación entre el CEE y los representantes en los consejos de administración



Aunque falta el elemento de la codeterminación, los comités de empresa y los representantes de los consejos de administración en Austria desempeñan un papel importante en el caso del CEE de ÖBB. En Austria, el diálogo social también se ve facilitado por la representación de los trabajadores a nivel del consejo de administración y por el hecho de que los representantes senior de los trabajadores no solo desempeñan funciones clave en los comités de empresa centrales y divisionales de ÖBB, sino que también están representados a nivel del consejo de administración y en el Comité de Empresa Europeo. Según la legislación austriaca sobre gobernanza empresarial, un tercio de los miembros del consejo de supervisión son representantes de los trabajadores. Cabe señalar asimismo que ÖBB es un importante empleador en Austria (y el mayor proveedor de formación para aprendices) y, por tanto, varios representantes de los trabajadores a nivel empresarial también son actores destacados del sindicato Vida (lo mismo ocurre con la empresa húngara MÁV).

- ▶ Compass y Asahi: una situación beneficiosa para ambas partes. Los trabajadores de los consejos de supervisión a menudo carecen de información sobre problemas, retos y requisitos de RR. HH. y condiciones de trabajo en otros países. Para ellos, es importante el intercambio y la información recibidos por el CEE. Por otra parte, los representantes de los trabajadores en el consejo de supervisión y administración reforzarán, en todos los países, la legitimidad del CEE no solo frente a la dirección, sino también a nivel nacional.

<sup>35</sup> Directiva CEE, considerando 27 y artículo 5, apartado 4.

## Normas legales que restringen los mandatos adicionales de los representantes de los trabajadores a nivel del consejo de administración



En algunos países (p. ej., Francia, Países Bajos, etc.) es ilegal que los miembros del consejo de supervisión o del consejo de administración tengan cualquier otro mandato como representante de los trabajadores, incluido el de ser miembro del CEE o delegado sindical. Los representantes de los trabajadores recién nombrados en el consejo de administración están obligados a poner fin inmediatamente a tales mandatos. Aunque puedan existir flujos de comunicación legítimos entre estos representantes y el CEE, debe prestarse atención a las limitaciones legales.<sup>36</sup> En varios casos (Alstom, Stellantis), los representantes de los trabajadores en los consejos de administración están sujetos a obligaciones de confidencialidad y, por tanto, no pueden aportar información a los miembros del CEE. En algunos casos, esta cuestión se debate con la dirección.

Solo en Francia existe una norma legal que prohíbe la acumulación de mandatos representativos en una misma empresa.

## 3.5 Expertos jurídicos y económicos refuerzan la posición de los miembros del CEE

Una conclusión importante de la investigación es que los recursos en términos de tiempo libre para el trabajo del CEE, así como los recursos para formación y experiencia son una condición importante para que un CEE funcione bien.

- ▶ Como indican los entrevistados en diversos CEE (p. ej., Korian, Fortum), el apoyo de asesores jurídicos es importante. Pueden aclarar las incertidumbres jurídicas en lo que respecta a la suficiencia de la información y la consulta o al carácter transnacional de una medida, etc. La ley de transposición neerlandesa constituye un ejemplo de buenas prácticas en este respecto: el CEE y el Comité restringido pueden estar asistidos por un experto por punto del orden del día y la empresa también tiene la obligación de pagar por el apoyo de expertos en los procedimientos jurídicos;
- ▶ Sin embargo, el acceso a expertos jurídicos y otros expertos es extremadamente desigual: algunas secretarías de CEE cuentan con una sólida base de recursos y personal con crédito horario, incluidos fondos para expertos/asesores a tiempo completo, mientras que otras carecen de tales recursos y el trabajo debe llevarse a cabo además del trabajo «normal» (ejemplos: compañeros de la secretaría del CEE de Arctic Paper en Polonia; miembros sénior italianos o españoles del CEE de ÖBB y Compass);
- ▶ FNAC Darty: durante la pandemia, gracias al trabajo comparativo realizado por un experto externo, el CEE pudo exponer las diferencias de trato entre los trabajadores del mismo grupo y obtuvo un compromiso de la dirección para poner fin a estas disparidades.

<sup>36</sup> Sin embargo, según un documento de política del ETUI, solo en Francia existe una norma legal que prohíbe la acumulación de mandatos representativos en la misma empresa, como un mandato en el CEE y un mandato como representante de los trabajadores en el consejo de administración de la empresa. Véase Lafuente, S.; De Spiegelaere y Jagodzinski, R. (2022): *Friends in high places Relations between European works councils and board-level employee representatives*, informe de política ETUI 2022.02, p. 5.

## 3.6 Retos actuales y futuros retos adicionales

Como han destacado delegados de CEE, así como coordinadores sindicales y las Federaciones Sindicales Europeas, es importante que los CEE no solo reaccionen a las decisiones de la dirección, sino que desarrollen su propia agenda y aborden los retos comunes del personal de manera proactiva.

- ▶ ÖBB: el convenio sobre un Memorándum de entendimiento sobre el trabajo a distancia alcanzado en noviembre de 2021 es considerado por el CEE y por las federaciones sindicales sectoriales nacionales y europeas como un logro importante del CEE que era absolutamente necesario a la luz del aumento masivo del trabajo desde casa durante la pandemia. El Memorándum se considera un primer paso pequeño, pero importante, en el establecimiento de normas mínimas para regular el trabajo a distancia en todo el grupo;
- ▶ En Generali también se negoció y firmó un acuerdo sobre el trabajo a distancia;
- ▶ En otras empresas (p. ej., Compass), el CEE y los sindicatos implicados han intentado convencer a la dirección de la necesidad de un arreglo similar para todo el grupo, pero la empresa se opuso a ello argumentando que esta cuestión no es transnacional, sino nacional.

# INTERACCIÓN Y COORDINACIÓN

## 4

### 4.1 4.1 Confirmación de hechos bien conocidos en relación con los procesos de arriba abajo y de abajo arriba de los flujos de comunicación e información y la articulación de intereses

En lo que respecta a la interacción y coordinación de los diferentes niveles de representación de intereses, la participación de los trabajadores y las políticas sindicales a nivel de empresa y sector, la investigación ha identificado una serie de buenas prácticas, pero también de retos actuales.

#### La buena práctica de vincular el nivel europeo y nacional



Korian: el acuerdo establece un proceso muy detallado de vinculación entre el nivel nacional y europeo.

Fortum: como apéndice del acuerdo, se ha añadido una descripción detallada país por país del «flujo de información» del CEE a los órganos de representación de los trabajadores a nivel nacional o empresarial. Para cada país, los respectivos representantes de los trabajadores se nombran en el cuadro correspondiente.

Compass: el acuerdo de CEE incluye un capítulo sobre «Vinculación de los procesos de información y consulta europeos y nacionales», centrado principalmente en la sincronización de dichos procesos de información y consulta entre el nivel europeo y nacional, es decir, el CEE debe ser informado antes o al mismo tiempo que los organismos nacionales o locales.

**Pero la investigación de la muestra de casos también dio ejemplos de experiencias y prácticas negativas desde la perspectiva de los trabajadores:**

- ▶ H&M y Asahi: el acuerdo limita el intercambio entre los miembros del CEE y los miembros de los comités de empresa nacionales, ya que adopta un enfoque restrictivo en este respecto, exigiendo que la información confidencial solo se comparta entre los miembros del CEE y no con otros representantes de los trabajadores;
- ▶ Asahi: el CEE podrá elaborar normas de funcionamiento interno. Sin embargo, el margen de maniobra para que los representantes de los trabajadores desarrollen un mecanismo de coordinación está limitado por el acuerdo, que establece que *«ninguna disposición de dichas normas se considerará vinculante para el Grupo AEI a menos que el Presidente del CEE la haya aceptado antes. Dichas normas no incluirán disposiciones que contravengan las condiciones del acuerdo del CEE»*.

**La presidenta del CEE de Compass ha informado de otros retos:**

- ▶ Cuando la información se recibe tarde, a menudo no es posible involucrar a los sindicatos locales. Esto es muy frecuente y, por tanto, resulta muy difícil organizar un proceso de consulta exhaustivo y significativo;

- ▶ En el caso de que no exista ningún sindicato en una filial, la participación y consulta con los representantes locales de los trabajadores simplemente no es posible;
- ▶ Según EFFAT y UNITE, es importante que la coordinación sindical transnacional y a nivel de la UE desempeñe un papel más importante en el mantenimiento del contacto y la comunicación con los sindicatos sectoriales a nivel nacional. Pero esto es muy difícil debido a la falta de recursos y tiempo.

**Cabe señalar que los detalles del acuerdo y las diferencias en el intercambio y la comunicación transfronterizos también influyen en la comunicación y la articulación, como así lo ilustra el caso de FNAC Darty:**

- ▶ La mayoría de los escaños corresponden a un país, Francia, con una importante diversidad de sindicatos. Dos marcas en un grupo. Fue difícil establecer la cohesión;
- ▶ En la actualidad, los intercambios parecen interesar más a los representantes de países con peores condiciones de trabajo (España y Portugal). Sin embargo, a fin de evitar el deterioro de la solidaridad, los objetivos deben ser adecuados para todos los países representados.

## 4.2 El papel creciente del Comité restringido: ¿democracia versus eficiencia?

En lo que se refiere al papel de los Comités restringidos, muchos delegados de CEE han informado de que, también debido al aumento de las reuniones (virtuales) con la dirección transnacional durante la pandemia de COVID, el Comité restringido desempeña un papel cada vez más importante en el contexto de la información y preparación de consultas en los planes y decisiones de reestructuración transnacionales. Los miembros del CEE juzgan este papel de manera muy diferente: mientras que algunos acogen favorablemente esta tendencia, ya que facilita y perpetúa los flujos de información y el diálogo de confianza, otros están preocupados por si esta tendencia debilita el papel de las sesiones plenarias del CEE.

- ▶ Antalis: según los entrevistados, la dirección intentó sustituir al CEE por el Comité restringido (5 personas), un concepto que fue rechazado por los miembros del CEE cuando se negoció la nueva enmienda;
- ▶ Generali: bajo ciertas condiciones, se puede informar y consultar al Comité restringido (compuesto por 8 miembros), en vez de al CEE. El CEE es informado posteriormente de la actuación del Comité restringido. No obstante, el CEE sigue estando autorizado para aprobar declaraciones conjuntas con la dirección;
- ▶ Asahi: los delegados del CEE informaron de que ocasionalmente el Comité restringido reemplaza al CEE, como en reuniones extraordinarias. El acuerdo de CEE establece dos reuniones ordinarias al año; la dirección prefiere consultar al Comité restringido en caso de reuniones adicionales.

### Aprendizaje:

Se han aprendido las siguientes lecciones de los estudios de casos:

- ▶ Parece existir una tendencia general a que la dirección central prefiera colaborar más estrechamente con el Comité restringido en los intercambios y debates sobre asuntos corporativos, como la reorganización y la reestructuración;
- ▶ Esto significa que el Comité restringido desempeñará un papel importante en la explicación de las decisiones o planes a todo el CEE. Tal situación puede resultar problemática, ya que existe el riesgo de que el CEE pueda ser instrumentalizado por la dirección central;
- ▶ En este sentido, los entrevistados han puesto de relieve la necesidad de mantener la confianza y unas relaciones estrechas mediante una comunicación abierta y transparente, informando a todos los delegados del CEE y a los sindicatos implicados.

## 4.3 Virtual: impacto y efectos duraderos de la pandemia de COVID

Todos los entrevistados indicaron que la pandemia de COVID y su repercusión en el trabajo desde casa y a distancia, así como la necesidad de organizar reuniones virtuales en internet, en vez de reuniones presenciales, han tenido un impacto significativo en el trabajo y funcionamiento del CEE.

- ▶ H&M: la pandemia de COVID-19 ha dado un nuevo impulso al CEE, ya que se han organizado numerosas reuniones por videoconferencia: estos intercambios frecuentes ofrecen una dinámica interesante, lo que permite un seguimiento más regular y puntual de los intercambios. Ahora se celebra una reunión mensual del Comité restringido y el equipo recibe más información de la dirección;
- ▶ Uniper & Fortum, Generali, Stellantis y Philip Morris reportaron una experiencia similar: el cambio a reuniones virtuales ha permitido organizar muchas más reuniones que, según los entrevistados, tuvieron un impacto positivo en el flujo de información y el desarrollo de un entendimiento y confianza conjuntos entre los miembros del grupo;
- ▶ Generali: todos los lunes se celebran reuniones semanales en línea entre el secretario, el subsecretario y la dirección de RR. HH. del grupo con el fin de realizar una revisión rápida de los acontecimientos actuales en los países europeos: se trata de una práctica que se puso en marcha a la luz de la pandemia y que los entrevistados desean que se formalice en el acuerdo del CEE;
- ▶ Retos: el presidente del CEE de Compass también destacó el impacto positivo de más reuniones virtuales del Comité restringido, pero subrayó asimismo que durante la pandemia no fue posible celebrar reuniones presenciales de todo el CEE. Sobre la base de su experiencia, las reuniones presenciales de las sesiones plenarias son absolutamente esenciales y no se pueden sustituir por reuniones virtuales, especialmente cuando se trata de integrar a nuevos delegados, abordar temas difíciles y desarrollar opiniones conjuntas para las negociaciones con la dirección. Esta amenaza de sustitución también es una realidad en otros estudios de casos que, en este momento, sigue siendo expresada de manera informal por la dirección. Según los entrevistados, la dirección ha identificado esta sustitución como una gran oportunidad para reducir los gastos relacionados con la reunión, pero a expensas de la cohesión de los miembros del CEE.

## 4.4 Papel de la coordinación por los sindicatos sectoriales a nivel europeo y nacional en relación con los CEE

- ▶ UNI Europa ha nombrado a un coordinador que ha hecho un gran esfuerzo para que la comunicación entre los miembros de los CEE funcione. Junto con el secretario, han democratizado el acceso a plataformas en línea y software de traducción automática (Antalis);
- ▶ Korian y Fortum: el acuerdo establece un proceso muy detallado para vincular el nivel nacional y europeo (véanse los estudios de casos en el anexo);
- ▶ Asahi: un miembro del CEE sugirió movilizar recursos adicionales para las FSE con el fin de reforzar sus actividades de coordinación y apoyo con respecto a los CEE.

### **Stellantis: la importancia de la coordinación europea y de un fuerte mandato de los sindicatos nacionales**



Como resultado de la fusión del grupo francés PSA y del grupo italo-estadounidense Fiat Chrysler en 2021, que implica a 16 marcas de automóviles, se fusionarán tres CEE diferentes. Para ello, se ha creado una comisión negociadora (CN) compuesta por 30 miembros.

El comité de coordinación de la CN está compuesto por un representante de cada uno de los tres CEE preexistentes, asistidos por un experto de IndustriAll Europe. La CN también cuenta con el apoyo y estrechos vínculos con los sindicatos nacionales del sector metalúrgico de Francia, Alemania e Italia. Estos tres CEE tienen una historia y unos hábitos culturales diferentes, pero los representantes actuales de cada uno de los tres CEE preexistentes se comunican entre sí casi mensualmente (mediante reuniones a través de Teams) con el fin de compartir información y adoptar una postura común frente a la dirección. Todos los entrevistados declararon estar satisfechos con estos intercambios regulares.

## **4.5 Vinculación de los CEE, la política sindical sectorial europea y el diálogo social sectorial a nivel de la UE**

Otra dimensión de la interacción y coordinación que hasta ahora ha cobrado menos atención de la investigación y el debate político se refiere a las políticas sindicales sectoriales europeas y al diálogo social con las organizaciones empresariales europeas, es decir, los comités sectoriales de diálogo social.

- ▶ El CEE de Generali se une al diálogo social sectorial europeo, compuesto por las federaciones europeas de empresarios de seguros y los sindicatos afiliados de UNI Europa Finance. De esta manera, el CEE ofrece una práctica que podría reproducirse.

### **Compass: vincular el CEE a la política sindical sectorial a nivel de la UE y al diálogo social sectorial**



Otra dimensión de la coordinación e interacción se refiere a la relación entre el CEE y la Federación Sindical Europea (FSE) a nivel sectorial: el CEE de Compass mantiene una estrecha relación con EFFAT, ya que la gran mayoría de las actividades de Compass pertenecen a los servicios de alimentación, y en la mayoría de los países los trabajadores de este sector están afiliados a organizaciones miembros de EFFAT. Además, EFFAT ha participado en la negociación de los acuerdos del CEE y en la coordinación de su labor desde el principio. No obstante, dado que Compass también opera en el ámbito de los servicios inmobiliarios y la limpieza, EFFAT mantiene informado a UNI Europa, la FSE encargada de estos sectores. Además del Comité restringido del CEE, el Coordinador de UNITE desempeña un papel importante en este sentido. Para EFFAT es muy importante la participación activa de las empresas transnacionales y sus CEE en el desarrollo de la política sectorial europea. Esto también se aplica al papel de los representantes de los CEE y de la dirección de CTN en las actividades de diálogo social sectorial europeo.

# REESTRUCTURACIÓN TRANSNACIONAL: DE PROCEDIMIENTOS FORMALIZADOS A INFLUENCIA REAL

5

## 5.1 La reestructuración transnacional ya no es un caso excepcional, sino una realidad cotidiana: implicaciones para la información y la consulta, así como para la coordinación

Algunas reflexiones a la luz de la experiencia del estudio de casos:

Encontramos diferencias significativas en la comprensión y el tratamiento de «asuntos transnacionales», desde enfoques por parte de la dirección que aplican una interpretación muy estricta y estrecha (véase Arctic Paper, cierre de la planta en Alemania) hasta enfoques (Philip Morris) que consideran cualquier reestructuración significativa a nivel nacional como un tema de debate y consulta en el CEE, si las partes están de acuerdo en ello.

- ▶ En Stellantis, como resultado de la fusión de Fiat Chrysler Automobiles y Groupe PSA en 2021, siempre se han producido cambios y operaciones de reestructuración a nivel nacional e internacional. Según los entrevistados, esto ha suscitado dudas sobre la demarcación de la reestructuración nacional y transnacional y el inicio de la reestructuración. Los entrevistados expresaron la necesidad de redefinirlo claramente (lo que aún no ha ocurrido, ya que las negociaciones sobre el nuevo acuerdo del CEE siguen en curso) para garantizar que el CEE sea informado y consultado cuando tenga derecho a ello;
- ▶ Por el contrario, el acuerdo del CEE de Alstom incluye una definición muy precisa de la transnacionalidad que describe claramente cuándo se debe consultar al CEE. Se prevé una consulta cuando al menos el 1 % del personal europeo en al menos dos países representados se vea afectado por un proyecto relacionado, ya sea con la estructura del grupo (fusiones y adquisiciones, desinversiones, etc.), con un cambio en la organización del trabajo o con una reestructuración.

Contrariamente a esto, el tratamiento de las cuestiones transnacionales y la reestructuración parece estar más bien relacionado con la calidad del diálogo social a nivel transnacional que con lo que está escrito y definido en el acuerdo del CEE.

- ▶ En algunos casos (p. ej., FNAC Darty), aunque el acuerdo establece que los planes de la dirección que afectan a un solo país de operaciones pueden constituir un tema transnacional que entra en el ámbito del CEE (de conformidad con el considerando 16 de la Directiva de la UE de 2009), la dirección no informó ni consultó a los miembros del CEE antes de retirarse de un país. Sin embargo, se organizaron otras reuniones menos formales para reestructuraciones nacionales (reunión del Jefe de RR. HH. francés con la delegación belga en París sobre recortes de empleo);
- ▶ De nuevo, otro ejemplo informal (Asahi) indica que, aunque la dirección se negó a debatir un plan nacional de despido colectivo a nivel del CEE, un representante sindical pudo viajar desde Polonia al país sede de la empresa e influir en la decisión de la dirección, lo que dio lugar a una reducción significativa del número de despidos (de 130 a 20).

## 5.2 Calidad y eficacia de los arreglos y procedimientos de información y consulta a nivel europeo, nacional y empresarial

Según la investigación, la calidad y la eficacia de la información y la consulta significativa desde la perspectiva de los trabajadores es algo que no se concede simplemente en el acuerdo del CEE. Los siguientes ejemplos, muy diferentes, muestran que, a menudo, las mejoras y los procesos significativos de información y consulta solo se consiguen ejerciendo presión a la luz de experiencias prácticas negativas o sobre la base de un proceso de aprendizaje conjunto.

- ▶ Antalis: hace unos diez años, el CEE abandonó colectivamente la sala de reuniones para mostrar su rechazo a la falta de información disponible: esta acción dio resultados;
- ▶ Korian: de acuerdo con el CEE, el plazo de consulta se adapta a las consecuencias de las medidas previstas por la dirección, lo que podría permitir organizar eficazmente el proceso de información y consulta;
- ▶ Fortum: un anexo al acuerdo del CEE incluye una descripción detallada del flujo de información desde el nivel europeo hasta el nacional. Esta visión general se detalla para todos los países participantes en el CEE, teniendo en cuenta las especificidades de los respectivos sistemas nacionales de representación de los intereses de los trabajadores, así como de información y consulta.

### Los entrevistados también comentaron experiencias y prácticas negativas:

- ▶ En H&M, y en el caso del cierre de comercios, no es posible averiguar cuáles son las zonas geográficas más afectadas y cuántos puestos de trabajo se han perdido. Según los entrevistados, la dirección se niega a facilitar información país por país, solo datos agregados;
- ▶ FNAC Darty también se niega a proporcionar datos país por país: la dirección agrupa a los países de dos en dos como mínimo.

### Buenas prácticas:

- ▶ Al mismo tiempo, el caso de FNAC Darty ilustra la necesidad de una estrecha cooperación entre la representación de los trabajadores a nivel europeo y nacional: cuando la dirección se negó a facilitar a los expertos económicos del CEE los resultados específicos de cada país (las cifras anuales de la empresa se presentan y se publican por subregión), los miembros del CEE decidieron facilitar a sus expertos su propia información específica de cada país. Cuando los representantes de los trabajadores de un país comunican sobre un proyecto de la dirección y sus implicaciones sociales, los demás representantes se pueden preparar mejor en sus respectivos países para las sesiones de información, consulta y negociación;
- ▶ En Fortum Finlandia, el CEE respondió a la falta de información facilitada por la dirección y a la demora de esta en proporcionar suficiente información mediante la adopción de medidas legales. Esto tuvo un impacto positivo en la entrega de información por parte de la dirección. Según los entrevistados, es importante recibir el apoyo del sindicato nacional.

## 5.3 Participación y papel de los sindicatos nacionales

Tal y como se muestra en los ejemplos que aparecen a continuación, las buenas prácticas para elaborar decisiones de reestructuración y su aplicación se deben basar en la estrecha cooperación e interacción entre los CEE y los organismos nacionales de representación de los trabajadores.

- ▶ Antalis: según el acuerdo, el CEE recibe la información específica relacionada con su mandato, así como la información transmitida por la dirección a los organismos nacionales de trabajadores y sindicales afectados por la reestructuración;
- ▶ Sincronizar la información: cuando se produjo una reestructuración europea (semiexternalización del departamento de TI), gracias a una buena coordinación se comunicó la postura del CEE a los comités de empresa nacionales y se compararon los dos niveles de información. Esto sirvió para obtener una comprensión más precisa y evitar rumores infundados. La posición del CEE ayudó a los comités de empresa nacionales a posicionarse en este proceso (Generali);
- ▶ El caso de Generali también sugiere que es importante que los CEE emitan declaraciones conjuntas junto con la dirección central; esto es útil para que los representantes de los trabajadores nacionales inicien negociaciones locales (importante en países con un diálogo social débil).

### Stellantis: organizando la voz de los trabajadores en la reestructuración



Los presidentes de los CEE de OV y PSA, el coordinador sindical que sustituye temporalmente al presidente del CEE de FCA y los coordinadores de industriAll Europe que acompañaban a los anteriores CEE, asistidos por el experto de la CN de industriAll Europe, crearon un grupo informal para compartir información y unir fuerzas antes del acuerdo final del nuevo CEE fusionado.

Todos los entrevistados parecen coincidir en las prioridades del futuro CEE conjunto. Los puntos más comunes incluyen:

- información y consulta sobre todas las cuestiones importantes y en una fase temprana (cuando aún sea útil);
- establecimiento de una definición precisa de la transnacionalidad para cubrir el gran número de proyectos de reestructuración en curso y futuros; la inclusión del Reino Unido, Serbia y Turquía, aunque no son Estados miembros de la UE, por ser importantes en términos de trabajadores;
- más de una reunión anual y derecho a varias reuniones del comité directivo;
- derecho a la pericia;
- reconocimiento del papel de los sindicatos en el acuerdo;
- otros derechos (intérpretes, asistencia jurídica, formación, etc.).

STELLANTIS

## 5.4 Participación de las federaciones sindicales nacionales y europeas

El ejemplo del CEE de ÖBB demuestra el claro valor añadido de la estrecha coordinación entre las prácticas del CEE y los sindicatos nacionales en relación con logros concretos en los países donde las relaciones laborales son menos favorables para los trabajadores y los sindicatos.



### CEE del Grupo ÖBB: si el CEE tiene un mandato sólido para todas las partes interesadas involucradas es posible un progreso real

Según los entrevistados del CEE de ÖBB, un ejemplo de buenas prácticas en materia de reestructuración es el papel que, desde el principio de su creación, desempeña el CEE en el contexto de la integración y reestructuración de MÁV Cargo.

El Comité de Empresa Europeo desempeñó un papel en el ajuste estructural pacífico, a pesar de que tuvo que aceptar una reducción muy significativa de la plantilla (de 3.000 a 2.000). Al final de este proceso se cerró un acuerdo con garantías de empleo.

Otro ejemplo de buenas prácticas, destacado por los entrevistados en Austria, se refiere a la externalización:

La externalización de actividades a países con salarios bajos ha ocurrido una y otra vez. Se han perdido empleos y la calidad se ha resentido, los cierres han sido inminentes y cientos de trabajadores se han visto afectados. A través de las negociaciones de los comités de empresa, no solo se conservaron los talleres de ÖBB, sino que también se realizaron inversiones en las plantas. Según el vicepresidente del CEE, «los comités de empresa nacionales que participan en el CEE luchan juntos por salarios justos y buenas horas de trabajo».

En una filial eslovena del sector del transporte de mercancías ÖBB, el CEE y los comités de empresa nacionales involucrados consiguieron que todas las partes negociadoras acordaran unas condiciones de trabajo justas para el personal de conducción.

## 5.5 Prácticas críticas

Miembros sénior del CEE, así como coordinadores sindicales y Federaciones Sindicales Europeas han comunicado una serie de prácticas que deben considerarse críticas, ya sea porque no están previstas en la Directiva (en particular, un papel negociador del CEE) o porque implican un comportamiento directivo en situaciones de reestructuración que no se ajusta a los objetivos de la Directiva.

### Declaraciones y acuerdos transnacionales:

- ▶ El CEE de Generali ha adoptado varias declaraciones conjuntas con la dirección sobre temas como el trabajo a distancia, la gestión de crisis, los derechos humanos, ... pero estas son solo directrices, las medidas y actividades previstas para aplicarlas deben *«respetar plenamente la autonomía local de los respectivos interlocutores sociales en la formulación de declaraciones, la celebración de acuerdos y cualquier otro acto en este ámbito»*, lo que significa que los interlocutores sociales locales no están obligados a tomar medidas. Sin embargo, más recientemente, se estableció un mecanismo de seguimiento con el CEE y su Comité restringido en la forma de reuniones informativas periódicas;

- ▶ En Philip Morris International, la decisión de la dirección central de externalizar «servicios compartidos» dio lugar a la (exitosa) demanda del CEE de alcanzar un acuerdo transnacional sobre privacidad y protección de datos.

### **Malas prácticas**

- ▶ Confidencialidad: la dirección de Antalis mantiene confidencial la gran mayoría de la información facilitada al CEE. A veces, las actas se validan un año después de la reunión, lo que significa que ya no son relevantes;
- ▶ Philip Morris: la consulta carece de disposiciones claras respecto al inicio y el final del procedimiento de consulta;
- ▶ Generali: aunque se llevaron a cabo varias reestructuraciones nacionales, los representantes locales no recurrieron al CEE por falta de interés, ya que sus organismos nacionales están probablemente bien preparados para la gestión de crisis. Sin embargo, se trata de una oportunidad perdida para verificar si otros países están o no afectados por proyectos similares de la dirección, así como para luchar por la solidaridad.;
- ▶ Generali: en relación con las empresas recién adquiridas por el grupo, un entrevistado señaló que *«los representantes de los trabajadores locales no tienen acceso legal al responsable extranjero de la empresa, y que no hay disposiciones para reunirse con sus compañeros de otros países para discutir»*.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6

Los diferentes casos estudiados muestran que la calidad de los acuerdos (re)negociados entre la dirección y los CN/CEE varía enormemente. Aunque un buen acuerdo es fundamental para apoyar a los miembros del CEE, no basta por sí solo para garantizar la democracia en el trabajo. Efectivamente, la calidad del diálogo social se puede reforzar mediante una relación constructiva entre los propios miembros del CEE que deberían hablar con una sola voz. Además, el reconocimiento del papel del CEE frente a las estructuras nacionales de la representación de los trabajadores también es un elemento importante para mejorar la eficiencia y eficacia. Finalmente, las lagunas legislativas actuales identificadas en este informe demuestran una vez más la urgente necesidad de reforzar los derechos de los trabajadores.

### 6.1 Por qué la coordinación y la interacción son esenciales



#### ► Solidaridad y cohesión

En algunos casos, la falta de visibilidad (comunicación, actividades, resultados, miembros del CEE, etc.) del CEE por parte de los representantes nacionales y locales se considera el principal obstáculo para su eficacia. Por consiguiente, los representantes nacionales y locales no piensan en implicar al CEE cuando es necesario.

La muestra de casos revela que la influencia y el impacto real del CEE son más fuertes cuando todos los tipos y niveles de representantes sindicales y de los trabajadores respaldan al CEE y participan activamente en el diálogo social transnacional.

En tal caso, el CEE puede complementar y reforzar la representación de intereses y la negociación colectiva a nivel nacional. Esto es obvio si se toma en cuenta a los CEE que lograron mantener a los representantes británicos a bordo mientras su país abandonaba el ámbito legislativo de la UE.

#### ► Falta de recursos

Sin embargo, a diferencia de ciertas prácticas de la dirección en empresas transnacionales, la representación y coordinación de los intereses de los trabajadores sigue estando fuertemente arraigada en el contexto nacional. La representación transnacional de intereses en términos de recursos, crédito horario, formación adicional y adquisición de competencias depende totalmente de la buena voluntad de la dirección. Esta situación no es en absoluto satisfactoria, ya que dificulta la calidad y la eficiencia del diálogo social transnacional.

### ► **Influencia a nivel nacional**

Los estados legislativos nacionales tienen un impacto significativo que podría orientarse mejor hacia la capacitación de los miembros del CEE. Dependiendo de la composición de los escaños por país, este impacto podría ser positivo o negativo, especialmente al negociarse el acuerdo del CEE. En algunos países, las leyes nacionales otorgan derechos y prerrogativas progresivos a los representantes de los trabajadores (p. ej., crédito de tiempo ilimitado, acceso a todas las plantas), mientras que en otros países ocurre lo contrario. Se debe tener más en cuenta la evolución de los sistemas de relaciones laborales en las estrategias de los representantes sindicales y de los trabajadores. En Francia, por ejemplo, por una parte la drástica reducción de los representantes de los trabajadores nacionales debilita su disponibilidad para coordinarse a escala europea, mientras que por otra parte se les conceden nuevas prerrogativas nacionales relativas al impacto de su empresa en el cambio climático, lo que constituye un tema muy útil para los debates en los CEE.

### ► **Diligencia debida**

Esto también se aplica a países como Francia, Alemania y Noruega, que recientemente han adoptado una nueva legislación sobre diligencia debida que podría permitir a los miembros del CEE influir en la gestión de la empresa en lo que respecta a la cadena de suministro.

## **6.2** Cambio legal: adaptar la Directiva CEE a las necesidades actuales y emergentes



### ► **Las FSE y el coordinador sindical**

La Directiva debería reconocer el papel esencial de los sindicatos europeos y nacionales, no solo en la negociación y renegociación de los acuerdos sino también en el día a día, así como la eficiencia y alta calidad de la práctica de los CEE. Cada CEE debería contar con su propio coordinador sindical.

### ► **Procesos y metodologías**

En los CEE más grandes, los grupos de trabajo ad hoc y permanentes, así como los comités de las distintas ramas de una empresa, tienen un impacto importante en la calidad del trabajo de los CEE, incluida la «proximidad» a los lugares de trabajo y la interacción entre el nivel europeo y local.

### ► **Pericia**

La mayoría de los casos y acuerdos analizados prevén la posibilidad de que el CEE implique a expertos técnicos (económicos, jurídicos, de salud y seguridad, etc.) en situaciones de reestructuración. Las situaciones neerlandesa y francesa se deben promover, ya que ofrecen apoyo regular de expertos.

### ► **La coordinación es importante para recopilar información de calidad**

En general, los CEE y los expertos se tienen que limitar a la información facilitada por la dirección. Los estudios de casos demuestran que los miembros del CEE podrían distribuir información nacional facilitada a los representantes locales, excepto cuando lo prohíba un acuerdo del CEE. Por consiguiente, los expertos y los miembros del CEE se podrían beneficiar de una visión más coherente y refinada para analizar las estrategias y los planes de la dirección.

### ► **Confidencialidad**

Lamentablemente, esta coordinación se podría prohibir mediante acuerdos o por la dirección, caso por caso, a pesar de la intención inicial de los legisladores de la UE de promover los vínculos entre el nivel nacional y europeo de representación de los trabajadores. Sin embargo, no parece haber justificación objetiva para interponer un velo entre los diferentes niveles de participación de los trabajadores.

### ► **Representantes de los trabajadores en el consejo de administración y el CEE**

La cuestión de la confidencialidad también es un problema de necesidad de cooperación entre los representantes de los trabajadores a nivel del consejo de administración y los miembros del CEE. Se podrían encontrar soluciones legales equilibradas para aliviar la presión sobre estos representantes.

### ► **Formación**

Los derechos en términos de sistemas nacionales de relaciones laborales difieren enormemente según el país. La necesidad de módulos de formación sobre este tema se expresó en varias ocasiones como una manera de minimizar el impacto de las diferencias culturales y mejorar la comprensión de las normas aplicables: ayudaría a los CEE a colaborar mejor. Varios estudios de casos indican que, en general, la formación es una piedra angular de la eficiencia de los CEE en cuanto a su cohesión y capacidad de actuación. En este sentido, el acceso a sesiones de formación por parte de formadores externos, incluidas las FSE, se debe reforzar.

## 6.3 Recomendaciones sobre otras medidas



### ► **La acción compensa**

En muchos casos, los miembros del CEE que se enfrentan a una falta de cooperación de la dirección tuvieron que adoptar soluciones contundentes como abandonar la sala de reuniones, amenazar con emprender acciones legales, emitir declaraciones públicas, rescindir el acuerdo del CEE... En cada caso, estas acciones han sido fructíferas y han facilitado los logros.

### ► **Transnacionalidad**

Una buena definición de la transnacionalidad en el acuerdo del CEE constituye una preocupación importante, ya que este concepto suele ser malinterpretado por los actores en el terreno. La dirección trata de reducir el alcance de la transnacionalidad para minimizar la competencia del CEE, por ejemplo, intentando imponer un porcentaje de trabajadores cubiertos o un importe de facturación anual. Siempre que sea posible, estas prácticas se deben rechazar. Incluso con un buen acuerdo, los miembros del CEE deben garantizar su correcta aplicación.

### ► **Diálogo social sectorial**

Si las FSE tienen dificultades para desarrollar un diálogo social con las federaciones europeas de empresarios sobre un tema concreto, podrían implicar a los representantes de los CEE para que compartan sus experiencias «sobre el terreno» cuando se puedan compartir buenas prácticas. Además, los representantes de los CEE también podrían beneficiarse de las orientaciones y recomendaciones del CSEE para reforzar el diálogo a nivel de empresa con los empleadores sobre temas de relevancia para ellos.

### ► Representantes experimentados del CEE

Para garantizar la legitimidad del CEE, su eficacia en los procedimientos de información y consulta, así como la calidad global del trabajo, es esencial que esté compuesto por figuras destacadas, tanto en términos de trabajadores como de dirección. Sin duda, esto también debería implicar a los representantes de los trabajadores en el consejo de administración de la empresa.

### ► Comités restringidos

En varios casos analizados en este informe, los Comités restringidos son fundamentales para garantizar la circulación eficaz de la coordinación y la información. En algunos casos, sin embargo, el Comité restringido puede tener un papel dominante en la medida en que puede sustituir las reuniones plenarias del CEE para los procesos de información y consulta. Se trata, en principio, de una situación que agrada a la dirección que puede estar buscando agilizar los procesos a bajo coste. Sin embargo, la democracia en el trabajo importa. Los Comités restringidos y los portavoces siempre deben permanecer dentro de los límites de la responsabilidad operativa y ejecutiva.

### ► CEE orientados a los resultados

Sin perjuicio del derecho a la negociación colectiva de los sindicatos, los CEE deben adoptar una política/estrategia orientada a los resultados. En los casos analizados, los CEE con un programa de trabajo anual son muy poco frecuentes. Sin embargo, para lograr resultados concretos, es importante que los CEE pasen de una posición defensiva a una actitud proactiva. Esto facilitaría la participación de los miembros del CEE en el debate de la UE cuando sea necesario. En lugar de estar sujetos a las agendas de la dirección, los CEE deberían tratar de impulsar las cuestiones que consideran prioritarias. Por ejemplo, algunos CEE han podido obtener compromisos de la dirección europea en cuestiones importantes como el trabajo a distancia, un fenómeno que crece rápidamente. Estos compromisos pueden impulsar el diálogo social nacional allí donde sea débil. Sin embargo, la aplicación efectiva o la transposición de estos compromisos europeos también es una cuestión que los CEE pueden abordar, como demuestran algunas de las mejores prácticas notificadas.

### ► Reuniones a distancia

El impacto de la crisis de COVID-19 en los CEE consiste en un número cada vez mayor de reuniones a distancia, que a menudo sustituyen las reuniones presenciales. La amenaza de una mayor sustitución ya es una realidad en muchos casos que, en esta fase, sigue siendo manifestada informalmente por la dirección, que ha identificado una gran oportunidad para reducir los gastos relacionados y socavar la cohesión de los miembros del CEE. Los CEE deberían evitar estas prácticas y, en caso necesario, llegar a un acuerdo con la dirección sobre un marco escrito para reuniones adicionales, de forma remota, a las previstas en el acuerdo del CEE.

### ► Acceso a los tribunales

En los casos analizados, los litigios rara vez eran una opción para los miembros del CEE. Una aclaración de los procedimientos judiciales nacionales sería una ayuda importante para garantizar el respeto de los derechos de los trabajadores. Debería ser fácil y sencillo recurrir a procedimientos judiciales en cada país. Esto es especialmente cierto en los diversos casos analizados en los que la dirección parecía ocultar información a escala nacional mediante la agregación de datos o cuando se deniegan reuniones extraordinarias a pesar de que se están desarrollando planes de reestructuración.





Para más información sobre nuestras acciones, reivindicaciones  
y apoyo a los afiliados, visite nuestro sitio web:

[www.democracyatwork.eu](http://www.democracyatwork.eu)

[www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu)

## **ETUC - European Trade Union Confederation**

Boulevard du Roi Albert II, 5 - B - 1210 Brussels

Tel +32 (0)2 224 04 11 - E-mail [etuc@etuc.org](mailto:etuc@etuc.org)

[www.etuc.org](http://www.etuc.org)



With the financial support of  
the European Union

CONFEDERATION  
**SYNDICAT  
EUROPÉEN  
TRADE UNION**

The logo of the European Trade Union Confederation (ETUC), featuring a stylized white figure with arms raised, set against a red background.